

## PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh : Drs. H. Suparno, MSi

### Abstrak

Peran pemimpin dalam mengambil keputusan adalah sentral dan strategis. Salah satu fungsi manajemen, dalam sebuah penelitian menunjukkan bahwa decision maker memiliki gaya tersendiri. Biasanya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin ada beberapa yang sering menjadi pola dalam pengambilan keputusan. Seringkali seorang manajer menggunakan dua atau tiga gaya dalam pengambilan keputusan. Kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan ditentukan pada Gaya yang digunakan oleh pemimpin atau manajer. Informasi yang sama akan dievaluasi dan diambil keputusannya dengan gaya kepemimpinan yang berbeda. Hal ini membantu menjelaskan mengapa manajer yang berbeda membuat keputusan yang berbeda. Secara keseluruhan, analisis gaya pembuat keputusan berguna dalam memberikan pemikiran mengenai bagaimana menghadapi berbagai gaya pengambilan keputusan. Seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat mengambil keputusan yang tepat dan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dengan berbagai pertimbangan yang telah diperhitungkan secara matang.

***Kata Kunci : Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan.***

### I. PENDAHULUAN

Faktor penting kehidupan organisasi termasuk juga didalam kehidupan manusia. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Pemimpin secara umum yang bertanggung jawab atas kegagalan atau keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan, bahkan pemimpinlah yang menjadi faktor utama penentu keberhasilan dari suatu pekerjaan.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan perkembangan jaman, teori kepemimpinan juga berkembang. Perkembangan teori kepemimpinan berkembang pada pola-pola dan gaya kepemimpinan yang pada waktu yang lalu belum pernah terpikirkan sebelumnya. Bolden et al., (2003) mengatakan bahwa teori kepemimpinan berkembang dari gaya dan tipe kepemimpinan yang menjadi sifat seseorang sejak lahir sampai dengan bagaimana gaya pemimpin yang demokratis yang mampu berinteraksi dengan

orang lain dan mengajak mereka untuk ikut dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Secara umum seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas akan berbagai hal walaupun tidak secara mendalam. Pengetahuan tersebut bagi seorang pemimpin akan menjadi referensi dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dapat dikatakan efektif apabila mampu menciptakan situasi yang dapat memberi inspirasi bagi para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih baik dan lebih tinggi lagi dari keadaan sekarang. Seorang pemimpin dapat dikatakan efektif apabila orang tersebut dapat membaca situasi, mengatasi permasalahan, bertanggung-jawab, dan dapat mengembangkan pengikutnya. Pemimpin harus mempunyai kapabilitas, integritas dan etika yang baik serta rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan atau lembaga, karena seorang pemimpin harus dapat memberikan contoh sebagai panutan orang yang dipimpinnya.

Jenis pemimpin cukup banyak yaitu pemimpin struktural, situasional, pemimpin informal dan formal. Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki karakteristik “kepemimpinan yang efektif” yang dapat memimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan membawa organisasinya ke situasi yang lebih baik. mencapai hasil yang diinginkan. Disamping itu seorang pemimpin harus mengedepankan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan selalu dapat menguasai situasi bahkan dalam situasi yang terburuk sekalipun, serta mampu mengatasi berbagai permasalahan lainnya. Sebaliknya seorang pemimpin apabila dianggap tidak mampu menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang efektif maka organisasinya juga tidak akan dapat berjalan secara efektif dalam mencapai tujuan yang diinginkan, dia akan dianggap sebagai pemimpin yang tidak mampu mengendalikan institusi.

Pemimpin yang efektif terletak pada pembekalan dimensi keterampilan teknis dan keterampilan konseptual. Adapun keterampilan personal menjadi terpinggirkan. Kepekaan pimpinan untuk menggunakan keterampilan personalnya akan sangat mempengaruhi pada kinerja organisasi dan hal tersebut menunjukkan adanya efektifitas manajerial.

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan personal antara lain kemampuan untuk memahami perilaku individu dan perilaku kelompok, karena kedua perilaku ini memberi kontribusi dalam membentuk dinamika organisasi. Selain itu pemimpin juga harus memiliki kapabilitas untuk memodifikasi

perilaku, memahami & memberi motivasi, memahami proses persepsi dan pembentukan komunikasi yang efektif. Pemahaman atas relasi antar konsep kepemimpinan-kekuasaan-politik dalam organisasi juga harus menjadi penguasaan seorang pemimpin.

Rumpun kajian Organizational Studies (Teori Organisasi, Perilaku Organisasi, Manajemen SDM, dan Kepemimpinan) merupakan perkembangan teori organisasi saat ini untuk membangun keterampilan personal, yang menemukan momentum yang tepat dalam pendekatan *human relations*. Birokrasi publik pun sebagai sebuah organisasi idealnya tidak terlepas dari arah perkembangan ini.

Agar pengambil keputusan dapat lebih memahami dan melihat permasalahan secara lebih mendalam, termasuk masalah yang tidak dapat diketahui dan dilihat orang lain, maka perlu kreatifitas bagi pengambil keputusan.

## **II. PEMBAHASAN**

### **2.1. Teori Kepemimpinan**

Dari waktu ke waktu teori kepemimpinan terus mengalami perkembangan, berikut ini adalah perkembangan teori kepemimpinan dimulai dari *Great Man Theories* sampai dengan kepemimpinan transformasional menurut Bolden et al. (2003):

1. *Great Man Theories*; Teori ini muncul berdasarkan pada pemikiran bahwa pemimpin adalah orang-orang yang luar biasa dan lahir dengan kualitas kepemimpinan, ditakdirkan untuk menjadi pemimpin.
2. *Trait Theories*; teori ini membahas tentang kata-kata sifat yang menggambarkan kualitas seorang pemimpin dan kata-kata tersebut terus bertambah, semua bersifat sifat positif seseorang.
3. *Behaviourist Theories*; teori ini membahas secara lebih fokus pada perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin daripada kualitasnya. Teori ini membahas dan menganalisis beberapa pola perilaku berbeda, selanjutnya diobservasi dan dikategorikan sebagai 'tipe kepemimpinan'.
4. *Situational Leadership*; pendekatan teori kepemimpinan situasional memandang kepemimpinan sebagai sesuatu yang khas terhadap suatu situasi yang sedang dihadapi. Misalnya ada situasi yang membutuhkan tipe kepemimpinan otokratik dan ada yang membutuhkan pendekatan partisipatif. Teori kepemimpinan situasional ini juga menyatakan bahwa ada beberapa tipe kepemimpinan yang berbeda yang dibutuhkan dari setiap level di suatu organisasi yang sama.
5. *Contingency Theory*; teori contingency memperbaiki pendekatan situasional, dan fokus pada identifikasi ciri-ciri kepemimpinan situasional

yang efektif yang diperkirakan paling tepat atau efektif untuk menghadapi situasi tertentu.

6. *Transactional Theory*; Teori transaksional ini memfokuskan pada pentingnya hubungan antara pemimpin dan anak buahnya, memusatkan perhatian pada keuntungan yang mutual buat kedua belah pihak dan berasal dari semacam kontrak diantara mereka, dimana pemimpin akan memberikan penghargaan atau pengakuan atas komitmen atau loyalitas para pengikutnya
7. *Transformational Theory*; *Transformational teori* konsep utamanya adalah tentang perubahan dan peran pemimpin yang menetapkan dan mengarahkan visi dan memastikan bahwa kinerja organisasi berubah.

Perkembangan teori kepemimpinan paling akhir adalah ***Transformational theory*** yang dimulai oleh James Mac Gregor Burns (2003) dengan bukunya '***Leadership***'. Kepemimpinan transformasional menurut Burns adalah suatu hubungan bersifat saling menguntungkan dan mengarah pada peningkatan kapasitas dari bawahan atau pengikut, sehingga pengikut dapat berubah menjadi pemimpin dan selanjutnya dapat merubah pemimpin menjadi agen moral. Selanjutnya Burns mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi pada saat satu atau lebih orang saling berinteraksi, yang memungkinkan mereka saling mempengaruhi sehingga baik pemimpin dan pengikut mencapai tingkat motivasi dan moral yang lebih tinggi.

Sedangkan dalam bukunya '*Principle-Centred Leadership*' Stephen Covey (1992) menyebutkan perbedaan antara pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional sebagai berikut:

Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdasarkan keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>• Dimulai dengan kekuatan, posisi dan politik</li> <li>• Berdasarkan kejadian sehari-hari</li> <li>• Pencapaian tujuan jangka pendek dan orientasi pada data yang nyata</li> <li>• Fokus pada masalah taktis</li> <li>• Mengandalkan hubungan yang baik untuk interaksi antar sesama</li> <li>• Memenuhi peran yang diharapkan melalui kerja yang efektif sesuai dengan sistem</li> <li>• Mendukung sistem dan struktur yang menghasilkan dan memaksimalkan efisiensi dan menjamin keuntungan dalam jangka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdasarkan kebutuhan seseorang untuk suatu arti</li> <li>• Dimulai dengan tujuan dan nilai-nilai, moral dan etika</li> <li>• Lebih dari (didasar) kejadian sehari-hari</li> <li>• Pencapaian tujuan jangka panjang tanpa mengkompromikan nilai-nilai dan prinsip</li> <li>• Fokus pada misi dan strategi</li> <li>• Mengarahkan potensi; identifikasi dan pengembangan sumber daya</li> <li>• Mendesain dan me-re-desain pekerjaan supaya menjadi lebih berarti dan menantang</li> <li>• Menyesuaikan struktur dan sistem internal untuk pencapaian nilai dan</li> </ul>

pendek	tujuan
--------	--------

Selanjutnya menurut Covey menyatakan bahwa kedua tipe kepemimpinan diatas dibutuhkan. Kepemimpinan transaksional diperlukan sebagai model bagi banyak orang dan untuk organisasi yang stabil dan tidak memerlukan perubahan; sedangkan kepemimpinan transformasional diperlukan untuk menghadapi dan memfasilitasi perubahan (Bolden et al., 2003). Menurut Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki ciri-ciri perilaku yang berasosiasi dengan 5 gaya transformasi berikut:

Gaya Transformasional	Perilaku Pemimpin
1. Perilaku Ideal: berpegang teguh pada idealismenya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menekankan pada nilai dan kepercayaan mereka yang terpenting</li> <li>• Mempunyai tujuan yang kuat</li> <li>• Menimbang konsekuensi moral dan etika dari keputusan-keputusannya</li> <li>• Memimpin hal-hal baru</li> <li>• Membicarakan tentang pentingnya untuk saling mempercayai</li> </ul>
2. Inspirational Motivation: menginspirasi orang lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimis akan masa depan</li> <li>• Antusias tentang apa yang harus dicapai</li> <li>• Menggambarkan masa depan</li> <li>• Percaya diri penuh bahwa tujuan akan tercapai</li> <li>• Memberikan bayangan yang menarik tentang apa yang wajib dipertimbangkan</li> <li>• Menentukan dengan jelas berada diposisi mana bila menghadapi masalah yang kontroversi</li> </ul>
3. Individualized Consideration: Coaching and Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak menghabiskan waktunya untuk mengajar dan melatih</li> <li>• Memperlakukan orang lain sebagai individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok</li> <li>• Menyadari bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda</li> <li>• Membantu mengembangkan kekuatan/kelebihan orang lain</li> <li>• Mendengarkan dengan sungguh-sungguh terhadap kekhawatiran orang lain</li> <li>• Mendukung self development</li> </ul>
4. Idealized Attributes; Respect, trust and faith	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan rasa bangga menjadi anggota kelompok</li> <li>• Meletakkan kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadi</li> <li>• Melakukan tindakan-tindakan yang membangun rasa hormat orang lain</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan kemampuan dan kekuatannya</li> <li>• Mengorbankan kepentingan pribadi untuk orang lain</li> <li>• Meyakinkan orang lain bahwa rintangan dapat diatasi</li> </ul>
--	---

Selanjutnya Bass dan Avolio mengatakan, kepemimpinan transformasional bersifat proaktif dalam berbagai macam dan caranya yang unik. Para pemimpin ini berusaha untuk mengoptimalkan pengembangan dan tidak hanya fokus pada kinerja saja, mereka juga mendorong rekan-rekannya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi termasuk juga pada peningkatan standar moral dan etika. Selanjutnya dikatakan bahwa melalui pengembangan rekan-rekannya, maka otomatis organisasi juga akan berkembang.

Kepemimpinan transformasional menurut Hooper dan Potter (1997) mengidentifikasi 7 kompetensi inti dari *“transcendent leaders”*; yaitu pemimpin yang mampu mengikat dukungan emosi dari para pengikutnya dan mampu dengan efektif melakukan perubahan yang transenden. Sedangkan menurut Bolden et al., (2003) : Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan menentukan tujuan, memberikan contoh, komunikasi dan melakukan harmonisasi. Pemimpinan yang baik memiliki kemampuan terbaik dari pengikutnya, pemimpin mampu menjadi agen perubahan, Pemimpin yang baik memberikan keputusan di saat kritis dan kebingungan.

Berdasar risetnya terhadap manajer-manajer di 4 organisasi sektor public di Inggris, Hamlin (2007) memperoleh hasil yang mirip untuk kepemimpinan yang efektif:

Perilaku Positif / Efektif	Perilaku Negatif / Tidak Efektif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan perhatian terhadap orang lain, merespon terhadap kebutuhan mereka</li> <li>• Berkonsultasi dan melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan</li> <li>• Melakukan rapat reguler yang efektif untuk penentuan target, tujuan, pembagian tugas dan penilaian kinerja</li> <li>• Menghadapi permasalahan</li> <li>• Pengelolaan perencanaan proyek dilaksanakan secara efektif</li> <li>• Menunjukkan daya juang dan spirit serta antusiasme yang tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak menunjukkan komitmen dan perhatian terhadap orang lain atau menghargai sumbangsih kerja mereka</li> <li>• Tidak melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan</li> <li>• Tidak bertanggung jawab, merasa memiliki atau akuntabel</li> <li>• Membatalkan atau mengatur ulang rapat pada saat-saat terakhir</li> <li>• Bersikap emosional, irasional dan temperamental</li> <li>• Komunikasi yang tidak jelas atau membingungkan</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• bertanggung jawab terhadap anggota namun tetap akuntabel</li> <li>• Tipe atau gaya komunikasi secara langsung, terbuka, jujur</li> <li>• Melatih sekaligus mengembangkan anggota sesuai dengan pengalamannya</li> <li>• Menunjukkan teladan dalam berperilaku sehingga menjadi contoh bawahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak berkomunikasi atau menguasai perubahan secara efektif</li> <li>• Gagal mencapai persetujuan atau mengklarifikasi harapan</li> <li>• Menunjukkan keengganan untuk berhadapan dengan konflik</li> <li>• Menunjukkan ketidakterbukaan dan fokus pada halangan-halangan</li> <li>• Membiarkan standar dan kinerja yang rendah</li> <li>• Persiapan atau perencanaan yang kurang</li> </ul>
---	---

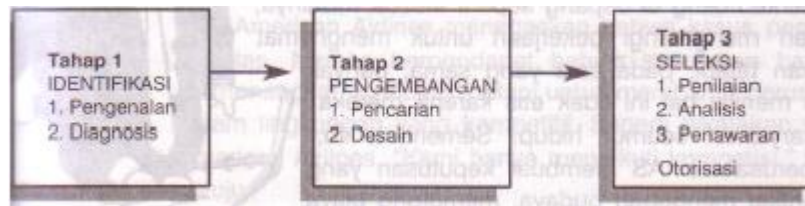
## 2.2. Inti Pengambilan Keputusan

Menurut Frederick W Taylor (1998) Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif. Hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen. Misalnya, saat manajer merencanakan, mengelola, mengontrol, mereka membuat keputusan. Akan tetapi, ahli teori klasik tidak menjelaskan peng keputusan tersebut secara umum. Fayol dan Urwick membahas pengambilan keputusan mengenai pengaruhnya pada delegasi dan otoritas, sementara bapak manajemen Frederick W. Taylor hanya menyinggung tentang metode ilmiah sebagai sebuah pendekatan untuk pengambilan keputusan. Seperti yang tertuang dalam bukunya *"The Functions of the Exec"* Chester Barnard memberikan analisis komprehensif mengenai pengambilan keputusan dan menyatakan "Proses keputusan ... merupakan teknik untuk mempersempit pilihan."

Secara lebih empiris Mintzberg dan koleganya memberikan pernyataan terkait dengan tahap-tahap tersebut (yaitu, menelusuri keputusan sebenarnya dalam organisasi) mengenai langkah pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Tahap identifikasi, di mana pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat. Diketahui bahwa masalah yang berat mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, tetapi masalah yang sederhana tidak.
2. Tahap pengembangan, di mana terdapat pencarian prosedur atau solusi standar yang ada mendesain solusi yang baru. Diketahui bahwa proses desain merupakan proses pencarian percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.
3. Tahap seleksi, di mana pilihan solusi dibuat. Terdapat 3 (tiga) cara dalam pembentukan seleksi: dengan penilaian pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis; dan dengan tawar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua

manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, otorisasi pun kemudian dibuat.



Gambar 1. Tahap Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Menurut Mintzberg

**Gambar 1.** Menjelaskan proses pengambilan keputusan. Pada tahap I pemimpin sebelum mengambil keputusan perlu melakukan identifikasi dan diagnosis terhadap fenomena yang berkembang dan terjadi. Identifikasi tersebut termasuk mengumpulkan data baik kuantitatif maupun kualitatif yang mendukung fenomena yang terjadi. Data tersebut memberikan informasi terhadap masalah yang sedang dihadapi. Setelah masalah dirumuskan selanjutnya dicari alternatif pemecahan masalah. Dari berbagai alternatif pemecahan masalah dipilih satu alternatif yang paling bermanfaat dengan resiko minimal. Selanjutnya disusun desain rencana tindak untuk memecahkan masalah tersebut. Selanjutnya dilakukan penilaian dan analisis terhadap pilihan alternatif yang ditetapkan dan selanjutnya diimplementasikan.

### 2.3. Perilaku Pengambilan Keputusan

Perilaku pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin menjadi sangat penting dalam pengambilan keputusan organisasi. Perilaku pengambilan keputusan berkaitan dengan ahli teori perilaku organisasi seperti dalam buku March dan Simon, *Organization*, pada tahun 1958, bidang pengambilan keputusan tersebut menjadi lebih menarik dengan topik seperti motivasi dan tujuannya, dan menekankan berkurangnya pengambilan keputusan. Perilaku pengambilan keputusan dikembangkan di luar jalur teori. Penelitian perilaku organisasi dapat dilakukan dengan memperhatikan kondisi dan situasi pada saat keputusan tersebut diambil.

### 2.4. Rasionalisasi Keputusan

Sebuah keputusan dapat dianggap rasional apabila sebuah rencana dipilih guna mencapai tujuan yang akan dicapai. Dalam pengambilan



sebuah keputusan, rasionalitas memberikan bobot pada keputusan yang diambil, untuk itu rasionalitas merupakan suatu hal yang sangat penting, untuk itu dibutuhkan data pendukung yang valid.

Rasionalitas keputusan dilakukan dengan membandingkan antara tujuan institusi dengan hasil keputusan yang dilakukan. Selain itu rasionalitas keputusan dilakukan dengan membandingkan antara rencana dengan tujuan. Keputusan yang diambil seharusnya sesuai dengan rencana yang sudah disusun.

Keterangan tambahan yang tepat dan berkualitas pada berbagai jenis keputusan digunakan melakukan verifikasi rasionalitas rencana-tujuan. Rasionalisasi *subjektif* dapat digunakan jika keputusan memaksimalkan hasil dalam kaitannya dengan pengetahuan subjek tertentu, sedangkan rasionalisasi *objektif* dapat diterapkan pada keputusan yang memaksimalkan nilai dalam situasi tertentu. Penerapan rasionalitas sengaja dapat dilakukan pada keputusan di mana penyesuaian rencana untuk mencapai tujuan merupakan proses dengan sengaja. Sebuah keputusan dapat dikatakan rasional apabila terdapat kesesuaian rencana pada tujuan dari individu atau organisasi; secara organisasi keputusan dianggap rasional apabila memiliki kesesuaian dengan upaya pencapaian tujuan organisasi; sedangkan secara personal keputusan dianggap rasional apabila diarahkan pada kepentingan pribadi.

### **3.5. Beberapa Model Perilaku Pengambilan Keputusan**

Cukup banyak model perilaku pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh ahli dan yang terjadi di lapangan. Banyaknya model tersebut akan menjadi model untuk banyak perilaku pengambilan keputusan manajemen. Model berusaha mendeskripsikan secara teoritis dan realistis bagaimana manajer praktik mengambil keputusan. Secara khusus, model berupaya menentukan seberapa rasional pembuat keputusan manajemen. Kasus model *rasionalitas ekonomi* klasik merupakan contoh model pengambilan keputusan yang rasional dan lengkap.

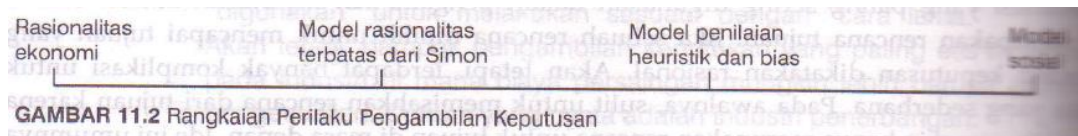
#### **3.5.1. Model Rasionalitas**

Model Rasionalitas adalah pengambilan keputusan berdasarkan adanya keterkaitan logis antara pengambilan keputusan dengan pencapaian tujuan organisasi. Berkaitan dengan aktivitas pengambilan keputusan, terdapat asumsi:

- a. Keputusan yang diambil akan sepenuhnya rasional dalam hal rencana-tujuan.

- b. Dimungkinkan adanya pemilihan alternatif, karena terdapat sistem pilihan yang lengkap dan konsisten.
- c. Adanya kesadaran penuh terhadap semua kemungkinan alternatif.
- d. Tidak ada batasan pada kompleksnya perhitungan yang dapat digunakan untuk menentukan pilihan terhadap alternatif terbaik.
- e. Kemungkinan kalkulasi tidak misterius atau membuat takut bawahan.

Dalam pengambilan keputusan, model rasionalitas ekonomi yang dibuat dalam pengambilan keputusan akan berusaha memaksimalkan hasil dalam perusahaan bisnis dan keputusan akan diarahkan kepada titik maksimum di mana biaya marginal sama dengan pendapatan marginal ( $MC = MR$ ).



Gambaran model perilaku pengambilan keputusan modern, oleh banyak ekonom dan ahli teori keputusan kuantitatif tidak dinyatakan bahwa keputusan yang diambil deskriptif dan realistis. Inti yang dicapai Peters dan Waterman adalah bahwa model rasional bukan menjadi akhir pengambilan keputusan secara efektif dan jika terdapat perbedaan, tersebut menyebabkan kesalahan pemahaman dan mengganggu proses pengambilan keputusan.

### 3.5.2. Model Sosial

Ahli perilaku organisasi, Sigmund Freud memandang manusia sebagai sekumpulan perasaan, emosi, dan naluri, dengan perilaku yang dipandu oleh keinginan yang tidak disadari. Apabila ini merupakan deskripsi yang lengkap, maka akan menjadikan keputusan yang diambil tidak efektif. Pengambilan keputusan yang tidak rasional oleh seorang manajer dapat diakibatkan oleh adanya tekanan dan pengaruh sosial.

Apabila subyek menginformasikan kondisi "benar dan salah", "hitam dan putih" dengan membandingkan panjang garis, maka kesimpulan logis adalah dunia nyata yang "kelabu" ini tidak rasional. Untuk menyamakan garis pengambilan keputusan dengan alternatif keputusan manajemen, pemimpin membutuhkan imajinasi. Ada yang masih meragukan mengenai pentingnya alternatif keputusan manajemen. Selain itu banyak dinamika psikologi lainnya

yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Misalnya, terdapat kecenderungan pembuat keputusan tetap pada alternatif pengambilan keputusan yang buruk meskipun ada kemungkinan bahwa sesuatu keputusan dapat diganti atau diubah. Staw dan Ross mengemukakan empat alasan utama mengapa fenomena dinamika psikologi terjadi. Fenomena terjadi karena:

- a. Karakteristik proyek. Hal ini karena alasan utama untuk keputusan eskalasi. Karakteristik dan tugas atau proyek seperti keuntungan atau investasi tertunda atau masalah waktu mungkin menyebabkan pengambil keputusan tetap atau meningkatkan komitmen pada tindakan yang salah.
- b. Determinan psikologi. Apabila keputusan menjadi buruk, manajer mungkin memiliki kesalahan dalam pemrosesan informasi (menggunakan faktor bias atau mengambil risiko lebih daripada pembenaran), karena pembuat keputusan melibatkan egonya, maka informasi yang kurang baik diabaikan dan cenderung defensif.
- c. Kekuatan sosial. Pengambil keputusan mungkin mendapat tekanan dari bawahan atau rekan kerja dan atau mereka perlu mempertahankan status quo sehingga mereka terus atau mempertahankan komitmen untuk tindakan yang salah.
- d. Determinan organisasi. Determinasi dalam pengambilan keputusan terjadi bukan semata-mata hanya karena karakteristik proyek yang mengalami eskalasi keputusan yang buruk, begitu juga kegagalan dalam komunikasi, disfungsi politik, dan bertahan pada perubahan.

Aktivitas yang menjadi pilihan pemimpin dipengaruhi, oleh tipe informasi atau data yang disajikan kepada mereka. Manajer tanpa pengalaman komputer mungkin masih diintimidasi oleh teknologi informasi dan lebih menghargainya, sementara orang dengan pengalaman TI mungkin sangat skeptis dan meremehkan kepentingannya.

## **2.5. Gaya Pengambilan Keputusan**

Selain model rasionalitas keputusan, pendekatan lain yang digunakan untuk perilaku pengambilan keputusan dilakukan dengan berpusat pada gaya yang digunakan pimpinan dalam memilih alternatif pemecahan masalah. Contoh dari gaya keputusan yang merupakan representatif pimpinan dalam melakukan identifikasi adalah: (1) Karismatik (antusias, menarik, banyak bicara, dominan):

Richard Bronson dari Virgin Atlantic atau Herb Kelleher, pendiri Southwest Airlines; (2) Pemikir (kekuatan otak, pintar, logis, akademis): Michael Dell dari Dell Computer atau Bill Gates dari Microsoft; (3) Skeptis (banyak permintaan, mengganggu, tidak menyenangkan, suka melawan): Steve Case dari AOL-Time Warner atau Tom Siebel dari pengembang perangkat Siebel Systems; (4) Pengikut (tanggung jawab, berhati-hati, mengikuti tren, tawar-Menawar) Peter Coors dari Coors Brewery atau Carly Fiorina dari Hewlett Packard; dan (5) Pengendali (logis, tidak emosional, bijaksana, cermat, akurat, analitis): Mantan CEO Ford Jacques Nasser atau Martha Stewart dari Omnimedia). Beberapa gaya ini merefleksikan sejumlah dimensi psikologi termasuk bagaimana pembuat keputusan merasakan apa yang terjadi di sekitar mereka dan bagaimana mereka memproses informasi

Ada empat gaya seorang pimpinan dalam mengambil keputusan yaitu :

#### **2.5.1. Gaya Direktif**

Pengambilan keputusan dengan gaya direktif adalah pengambilan keputusan dengan melakukan pengarahan atau pemberian instruksi. Pimpinan yang menggunakan gaya direktif dalam mengambil keputusan mempunyai toleransi rendah pada ambiguitas, dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Keuntungan dari pengambilan keputusan ini antara lain cenderung lebih logis, efisien, pragmatis dan sistematis dalam memecahkan masalah. Disamping keuntungan tersebut pengambilan keputusan ini lebih berfokus pada fakta dan berusaha menyelesaikan permasalahan dengan cepat, lebih berorientasi pada tindakan, cenderung berfokus pada jangka pendek, suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol, dan yang ditampilkan adalah gaya kepemimpinan otokratis.

#### **2.5.2. Gaya Analitik**

Seorang pemimpin yang mengambil keputusan dengan gaya analitik adalah pengambilan keputusan yang menggunakan dasar analisis terhadap beberapa fenomena yang terjadi. Pimpinan yang mengambil keputusan dengan gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan tugas yang kuat serta orientasi teknis. Gaya analitik cenderung suka menganalisis sesuatu dan mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternatif daripada pembuat keputusan direktif. Dalam pengambilan keputusan

membutuhkan waktu yang lama dan mereka juga cenderung mempunyai gaya kepemimpinan otokratis.

#### **2.5.3. Gaya Konseptual**

Seorang pemimpin yang mengambil keputusan dengan gaya konseptual adalah pengambilan keputusan yang menggunakan dasar konsep atas fenomena yang terjadi. Pembuat keputusan gaya konseptual mempunyai toleransi tinggi untuk bias pada orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Tokoh-tokoh masyarakat pada lingkungan sosial yang memiliki pandangan luas selalu mempertimbangkan banyak pilihan dan banyak kemungkinan padamasa mendatang.. Sebelum membuat keputusan, pembuat keputusan ini terlebih dahulu membahas sesuatu dengan orang sebanyak mungkin untuk memperoleh informasi sebanyak-banyaknya dan kemudian mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan. Pembuat keputusan konseptual cenderung bagus dalam menemukan solusi yang kreatif atas masalah. Dan lebih lebih berani mengambil risiko...

#### **2.5.4. Gaya Perilaku**

Seorang pemimpin yang mengambil keputusan dengan gaya perilaku adalah pengambilan keputusan yang menggunakan dasar analisis terhadap perilaku bawahan atau rekan kerja. Pembuat keputusan gaya perilaku biasanya memiliki toleransi ambiguitas yang rendah. Pembuat keputusan biasanya bekerja dengan baik bersama orang lain dalam suasana keterbukaan dan saling bertukar pendapat. Mereka sangat terbuka terhadap masukan dan saran serta bersikap sportif dan bersahabat, dan lebih menyukai informasi yang bersifat verbal daripada tulisan. Pembuat keputusan ini menghadapi kesulitan untuk mengatakan “tidak” kepada orang lain dan mereka tidak dapat membuat keputusan yang tegas, terutama saat hasil keputusan akan membuat orang sedih.

### **2.6. Implikasi Gaya Keputusan**

Implikasi gaya keputusan dan model keputusan yang digunakan oleh pimpinan adalah pada sejauh mana keputusan yang diambil tersebut efektif dan dapat dilaksanakan. Pimpinan atau pengambil keputusan cenderung menggunakan beberapa model pengambilan keputusan disesuaikan dengan

kasus dan situasi dalam pengambilan keputusan tersebut. Biasanya pimpinan mengandalkan lebih dari satu gaya keputusan dan hal ini akan bervariasi menurut pekerjaan, tingkat kerja, dan budaya. Gaya tersebut merupakan indikator untuk menentukan kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan.

Pimpinan yang menggunakan model pengambilan keputusan konseptual bersifat inovatif dan berani mengambil risiko, tetapi mereka sering tidak tegas. Gaya pengambilan keputusan ini membantu menjabarkan mengapa seorang manajer membuat keputusan yang berbeda dengan manajer lainnya, setelah melakukan evaluasi terhadap informasi yang sama. Analisis gaya pembuat keputusan memberikan manfaat dalam memberikan pemikiran mengenai bagaimana menghadapi berbagai gaya pengambilan keputusan.

## **2.7. Teknik Pengambilan Keputusan**

### **2.7.1. Teknik Partisipatif**

Teknik partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan gaya kepemimpinan demokratis dan kebanyakan berorientasi pada perilaku. Sebagai teknik pengambilan keputusan, partisipatif mencakup individu atau kelompok dalam proses. Seorang pimpinan yang menggunakan teknik partisipatif dalam pengambilan keputusan dilakukan secara formal maupun informal, dan memerlukan keterlibatan intelektual, emosional, dan fisik. Tingkat partisipasi sangat dipengaruhi oleh faktor pengalaman individu atau kelompok dan sifat tugas. Semakin banyak pengalaman, semakin terbuka, serta semakin tidak terstruktur tugas, maka tingkat partisipasi akan semakin tinggi.

Penerapan teknik partisipasi pada pengambilan keputusan dapat dilakukan secara informal pada individu atau tim atau secara formal pada program. Teknik partisipasi individu terjadi apabila pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan dipengaruhi oleh karyawan. Sedangkan teknik partisipasi kelompok terjadi apabila keputusan yang diambil oleh pimpinan melalui teknik konsultasi dan demokrasi. Pimpinan meminta dan menerima keterlibatan karyawan dalam partisipasi konsultasi, akan tetapi pimpinan mempertahankan hak untuk membuat keputusan. Dalam bentuk demokrasi, keputusan akhir diambil berdasarkan konsensus atau suara terbanyak melalui partisipasi total dan kelompok, bukan partisipasi individu.

Pimpinan perlu menyeimbangkan kondisi, data dan perilaku bawahan untuk mengevaluasi keefektifan keputusan yang diambil dalam penggunaan

teknik pengambilan keputusan partisipatif. Teknik pengambilan keputusan ini termasuk teknik yang sulit karena melibatkan unsur-unsur seperti gaya kepemimpinan atau kepribadian serta faktor situasional, lingkungan, dan kontekstual serta ideologi. Walaupun didukung oleh analisis data dan situasi, penggunaan teknik partisipasi pada situasi yang berbeda akan memberikan hasil yang berbeda.

Permasalahan yang terjadi adalah kecenderungan adanya partisipasi palsu dalam teknik pengambilan keputusan. Banyak pimpinan meminta partisipasi, tetapi saat bawahan menanggapi dengan memberi saran atau coba memberi masukan pada sebuah keputusan, mereka diabaikan dan tidak pernah menerima umpan balik apa pun. Hasilnya akan negatif apabila pimpinan mengharapkan partisipasi karyawannya, namun tidak melibatkan mereka secara intelektual atau emosional serta selalu mengesampingkan saran mereka. Kerugian dari teknik pengambilan keputusan partisipasi adalah memakan banyak dan pelemparan tanggung jawab, namun apabila dilihat dari sudut pandang perilaku teknik ini lebih banyak menguntungkan daripada kerugiannya.

### **2.7.2. Teknik pengambilan Keputusan Kelompok**

Kemajuan yang terjadi dalam pengambilan keputusan selama beberapa tahun belakangan ini dikarenakan teknologi informasi. Sistem informasi manajemen (SIM), sistem pendukung keputusan (DSS) melalui teknologi informasi, data *warehousing* dan *mining*, dan sistem canggih dan para ahli semakin banyak digunakan untuk membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik. Pendekatan berdasarkan informasi mempunyai dampak dan kesuksesan besar..

Teknik pengambilan keputusan kelompok membantu pimpinan untuk mengambil keputusan lebih efektif. Pada saat ini teknik perilaku partisipasi yang telah dibahas sejauh ini yang tersedia untuk pimpinan. Kreativitas pengambilan keputusan dapat diterapkan pada individu atau kelompok. Seringkali pengambilan keputusan dalam organisasi sangat terbantu oleh pengambilan keputusan individu. Pada konteks ini pemahaman dinamika kelompok dan tim menjadi relevan dengan pengambilan keputusan. Misalnya, pembahasan masalah dan fenomena kesesuaian nilai dan etika kelompok seperti perubahan resiko (kemungkinan kelompok membuat keputusan lebih beresiko daripada

individu) membantu seseorang dalam memahami sulitnya pengambilan keputusan kelompok dengan lebih baik.

Dalam pengambilan keputusan sering terjadi kecenderungan terjadi kondisi status quo (bawahan atau karyawan menolak perubahan dan cenderung bertahan dengan tujuan atau rencana yang ada). Kondisi ini mempengaruhi pengambilan keputusan kelompok. Saran seperti berikut ini dapat digunakan untuk membantu mengurangi dan melawan kekuasaan status quo. Saran tersebut adalah:

- a. Pada saat semuanya berjalan dengan baik, pimpinan sebaiknya tetap mewaspadaikan dan meninjau kemungkinan adanya keputusan alternatif.
- b. Sebaiknya memiliki kelompok terpisah yang mengawasi lingkungan, mengembangkan teknologi baru, dan menghasilkan ide baru.
- c. Untuk mengurangi kecenderungan mengabaikan informasi negatif jangka panjang, manajer sebaiknya mengumpulkan skenario kasus yang buruk dan prediksi yang mencakup biaya jangka panjang.
- d. Membuat checkpoint dan batasan untuk semua rencana.
- e. Ketika batasan sudah dilewati, perlu mempunyai tinjauan rencana lain yang independen atau terpisah.
- f. Menilai orang berdasarkan cara mereka mengambil keputusan, bukan pada keputusannya, terutama ketika hasilnya tidak sesuai yang diharapkan.
- g. Menilai kualitas proses pengambilan keputusan apakah pimpinan konsisten dalam prosesnya dan keberhasilan yang dicapai belum menunjukkan perubahan.
- h. Organisasi dapat menetapkan tujuan, insentif, dan sistem pendukung yang mendorong eksperimen dan pengambilan risiko.

Selain panduan sederhana di atas, teknik keputusan kelompok seperti Delphi dan pengelompokan nominal juga dapat digunakan untuk membantu menghilangkan disfungsi kelompok dan membantu membuat keputusan yang lebih efektif.

### **2.7.3. Teknik Delphi**

Teknik Delphi pertama kali dikembangkan kurang lebih tahun 1950 an. Teknik tersebut baru dipopulerkan akhir-akhir ini yaitu awal tahun 2000 nan sebagai teknik pengambilan keputusan kelompok untuk prediksi jangka panjang.



Saat ini, berbagai organisasi bisnis, pendidikan, pemerintahan, kesehatan, dan militer menggunakan Delphi. Teknik Delphi ini merupakan teknik pengambilan keputusan yang sangat baik untuk dapat memprediksi masa depan dengan baik. Teknik Delphi sangat baik untuk memprediksi masa depan atau meramal masa depan.

Teknik ini mempunyai beberapa variasi, tetapi umumnya bekerja sebagai berikut:

- 1) Sebuah kelompok dibentuk, tetapi anggota tidak berinteraksi langsung satu sama lain.
- 2) Setiap anggota diminta membuat prediksi atau input untuk keputusan kelompok.
- 3) Setiap anggota menerima umpan balik gabungan dari orang lain.
- 4) Pengulangan terjadi pada waktu yang telah ditetapkan atau sampai dengan pada saat umpan balik disampaikan.

Isian dengan tidak mencantumkan nama tersebut merupakan kunci utama keberhasilan teknik ini. Meneruskan respons anggota kelompok Delphi yang mengisi isian dengan tidak mencantumkan nama dapat digunakan untuk "menjaga gengsi" dan mendorong para ahli untuk lebih fleksibel dan diuntungkan dalam menilai orang lain.

#### **2.7.4. Teknik Kelompok Nominal**

Dalam pengambilan keputusan teknik pendekatan kelompok nominal dikembangkan menjadi teknik khusus, dengan nama *nominal group technique* (NGT) dengan langkah-langkah :

- 1) Pembangkitan ide yang tidak diungkapkan melalui tulisan;
- 2) Umpan balik round-robin dari anggota kelompok, yang mencatat setiap ide dalam frasa pendek pada papan tulis;
- 3) Pembahasan setiap ide tercatat untuk klarifikasi dan evaluasi;
- 4) Pengambilan keputusan secara voting individu terhadap ide prioritas, dengan keputusan kelompok diambil secara matematis menurut rating.

Seharusnya perbedaan antara pendekatan Teknik kelompok nominal dan metode Delphi adalah anggota NGT diperkenalkan, mempunyai kontak langsung dan berkomunikasi secara langsung. Beberapa studi yang mengkaji masalah pendekatan dalam pengambilan keputusan telah dilakukan, diantaranya adalah

salah satu studi yang menemukan bahwa kinerja yang dicapai kelompok NGT mempunyai tingkat akurasi yang sama dengan anggota yang paling pandai, namun pada studi lain ditemukan bahwa kelompok NGT tidak memiliki kinerja, secara pervasif kelompok pesertanya menyadari atas permasalahan kelompok dan tidak seorangpun yang lebih dominan sehingga menghalangi orang lain untuk mengkomunikasikan ide atau gagasan. Berdasarkan hasil studi tersebut kita ketahui bahwa individu yang bekerja sendiri dan kemudian masuk dalam kelompok nominal menjadi superior, akan tetapi untuk pembangkitan ide atau gagasan melalui komputer, kelompok yang utuh menghasilkan lebih banyak ide atau gagasan daripada orang yang bekerja dalam sub-kelompok atau individu dalam kelompok nominal.

### **III. KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **3.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Teori tentang kepemimpinan akan berkembang dan berevolusi sesuai dengan perkembangan jaman. Teori kepemimpinan berproses secara perlahan menuju teori kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan berkembang mulai dari pembahasan tentang perilaku atau karakteristik khas seorang pemimpin sampai dengan situasi-situasi yang dihadapi oleh pemimpin.

Kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi yang memiliki karakteristik yang dapat dikelompokkan dan diidentifikasi pada dua kutub yang berbeda dan saling bertolak belakang. Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif. Tiga tahap utama dalam mengonseptualisasikan proses pengambilan keputusan menurut Herbert A. Simon: (1) Aktivitas inteligens, (2) Aktivitas desain, (3) Aktivitas memilih. Tahap terakhir yang merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia yaitu aktivitas memilih.

*Decision making* atau keputusan yang diambil dan dikembangkan di luar jalur teori dan penelitian perilaku organisasi merupakan keputusan yang dapat

membantu memahami karakter seseorang. Keputusan yang diambil dengan menggunakan pendekatan perilaku organisasi harus menunjukkan hasil yang rasional. Rasionalisasi yang paling sering digunakan dalam pengambilan keputusan adalah bahwa kesesuaian antara tujuan dengan rencana yang telah disusun. Cara untuk menguji rasionalitas rencana-tujuan yaitu dengan menggunakan keterangan tambahan yang tepat dan berkualitas pada berbagai kondisi yang berkembang.

Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan dapat dilihat dari gaya pengambilan keputusan apa yang digunakan. Gaya pengambilan keputusan yang dapat digunakan, diantaranya adalah (a) Gaya Direktif, (b) Gaya Analitik, (c) Gaya Konseptual (d) Gaya Perilaku. Gaya kepemimpinan tersebut membantu menjelaskan mengapa setiap pimpinan dapat membuat keputusan yang berbeda-beda setelah mengevaluasi informasi yang sama. Dalam pengambilan keputusan dikenal beberapa teknik yang dapat digunakan antara lain: (1) Teknik Partisipatif, (2) Teknik Keputusan Kelompok, (3) Teknik Delphi dan (4) Teknik Kelompok Nominal

### **3.2. Saran**

Pemimpin dalam sebuah organisasi harus mampu mengambil keputusan secara rasional. Seorang pemimpin harus mampu melakukan analisis rasional dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dalam suatu organisasi dapat mengambil keputusan yang tepat dan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dengan berbagai pertimbangan yang telah diperhitungkan secara matang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang, dkk. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. 2003. A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Centre for Leadership Studies, University of Exeter. UK.
- Fred Luthns, 2005, *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Andhika Yuwono, Yogyakarta: Andi
- Handoko, T. Hani. 2000, *Manajemen*, Edisi Kedua. BPFE: Yogyakarta.
- Luthns, Fred. 2005, *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Andhika Yuwono, Yogyakarta: Andi)
- Robbins. Stepen P. 2003. *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarat : PT Indeks
- Thoha, Miftah, 2001, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali : Jakarta
- Usmara. 2005, *Handbook of Organizations, Kajian dan Teori Organisasi*. Yogyakarta. Penerbit : Amara Books